

7 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo identificar e compreender o processo de concepção, implantação e a dinâmica de funcionamento do trabalho em grupos na produção, utilizando, para isso, a análise de dois casos industriais. Para concluir este trabalho é cabe ressaltar que é impossível fazer generalizações a partir de casos tão particulares. Cabe apenas levantar questões e tecer algumas considerações sobre tudo o que foi dito até aqui. Pretende-se principalmente refletir acerca do que pôde ser observado nas duas empresas.

No segundo Capítulo, procurou-se, inicialmente, apresentar as duas abordagens que deram origem ao conceito da organização do trabalho em grupos na produção: o enfoque sociotécnico e o modelo japonês. Na segunda parte do Capítulo, procurou-se traçar algumas considerações acerca da concepção e implantação de trabalho em grupos na produção.

Com base nos estudos de caso realizados na Ambev e Michelin, procurou-se descrever o modelo organizacional das empresas, bem como seu ambiente de trabalho, a fim de traçar seu perfil antes da implantação dos grupos. Feita essa descrição, passou-se a tratar da concepção e implantação dos modelos adotados. Nessa etapa, foi possível explicar como surgiu a idéia da mudança e como ela ocorreu. Discutiram-se as principais medidas adotadas pela equipe de projeto na definição do modelo: delimitação dos grupos, definição de responsabilidades, seleção dos trabalhadores que assumiriam as responsabilidades, definição de treinamento, mecanismos necessários para melhorar o fluxo de informações, assim como as etapas e metas traçadas para a implantação dos grupos. A partir da descrição das etapas de implantação – conscientização, treinamentos e responsabilização – constatou-se que elas foram praticamente as mesmas nas duas empresas. A distinção entre os modelos está nas especificidades de cada etapa como: conteúdo do treinamento e responsabilidades definidas.

Quanto ao treinamento, a Ambev, por estruturar sua organização industrial de acordo com o sistema TQM, beneficiou-se por os trabalhadores já estarem habituados ao trabalho em equipes. Portanto, não foi necessário fornecer treinamento no diz respeito a esse aspecto. Por outro lado, embora as ferramentas do modelo japonês já fossem amplamente utilizadas na organização, tornou-se necessária a difusão desse conhecimento no chão-de-fábrica, pois, em geral, eram supervisores e gerentes que dominavam tais ferramentas.

O processo de responsabilização parece depender da habilidade dos membros e da vontade da supervisão de não interferir nos assuntos que o grupo pode resolver. Na Ambev, as equipes, em todos os setores, têm a mesma divisão de responsabilidades: Gestão, Meio Ambiente e 5S, Qualidade, Custos, Eficiência, Manutenção Autônoma e Segurança. As responsabilidades foram definidas em função dos itens que são avaliados pelo Programa de Excelência Fabril. Assim, cada um dos membros responsáveis pelas áreas sabe exatamente como pode contribuir para o resultado global da fábrica. Na Michelin, cada departamento de produção define a divisão de responsabilidades das equipes, sem levar em consideração a relação dessa definição com os resultados do departamento. A autonomia concedida aos trabalhadores na Michelin tem proporcionado bons resultados em termos de qualidade e motivação. No entanto, os grupos não têm noção de como contribuir para a melhoria de desempenho da produção.

Buscando-se identificar o tipo de trabalho em grupo adotado pelas duas empresas à luz de alguns princípios do enfoque sócio-técnico e do modelo japonês, verificou-se que os dois modelos assemelham-se mais a grupos “enriquecidos” do que aos grupos semi-autônomos. Cabe ressaltar, que a escolha e adoção dos modelos estão relacionadas à observação de casos concretos de implantação em outras empresas e ao perfil e experiência da equipe que conduz o projeto de concepção. Não foram realizados estudos teóricos, e as equipes responsáveis basearam-se apenas em casos práticos para delinear seus respectivos projetos. Presume-se que a ausência de apoio teórico pode conduzir as empresas a não considerarem aspectos importantes na definição de seus modelos.

As empresas analisadas concederam certa autonomia aos grupos de trabalho, mas como dito anteriormente não pretendem implantar GSAs.

Entretanto, ainda que o objetivo das empresas não seja a implantação de Grupos semi-autônomos, a abordagem sociotécnica pode contribuir para uma melhoria na produção dos grupos autogerenciáveis. Há alguns conceitos da abordagem sociotécnica que podem ser aplicados para a melhoria do modelo organizacional destas empresas, sem romper com sua estratégia de autonomia restrita dos grupos enriquecidos. Um exemplo disso é a utilização do princípio da compatibilidade para inserir os trabalhadores no processo de mudança ainda na fase de planejamento. Esta simples medida envolveria muito mais os trabalhadores nesta nova concepção de trabalho que as duas empresas buscam. Outra importante ferramenta que as empresas poderiam utilizar é o modelo de análise sociotécnica proposto por Trist. Convém notar que membros das duas equipes de projeto, quando entrevistados demonstraram não conhecer a abordagem sociotécnica. Tal fato se explica justamente porque as equipes de projeto basearam-se apenas nos casos concretos de implantação.

É possível afirmar que a análise de casos concretos é um instrumento importante para que uma equipe de projeto possa implantar a nova estrutura de trabalho em grupos. Porém o estudo destes casos concretos não exclui o apoio teórico. Estes dois não são excludentes, mas sim complementares.

Diversos fatores podem ser indutivos ou limitantes na adoção do modelo de organização do trabalho em grupos autogerenciáveis. Na Ambev, um importante fator para o desenvolvimento das equipes pode ser sua cultura de impor desafios aos funcionários e criar um sentimento de necessidade de sobrevivência mesmo em condições de estabilidade. Os trabalhadores sentem-se motivados a se adaptar a um novo modelo, tornando, assim, o processo mais ágil. No entanto, apesar de a Empresa estar concedendo certa autonomia aos operadores na gestão da produção, ao implantar o trabalho em grupos, ela também está ampliando o nível de padronização dos procedimentos ao utilizar o “projeto manufatura”. Esse consiste em uma intensificação do sistema TQM que padroniza inclusive os procedimentos das gerências.

A Ambev possui programas que induzem os funcionários a participarem, como é o caso do Programa de Excelência Fabril (PEF), que propicia a participação dos funcionários, pois grande parte da renda dos os trabalhadores depende desse bônus. Para conseguir obter o bônus, o grupo precisa atingir as

metas pré-estabelecidas. Verifica-se a existência de uma harmonia entre os interesses da organização e os interesses individuais dos operários, por meio da recompensa financeira pelo alcance dos resultados. A Empresa consegue agregar os trabalhadores em torno de um objetivo que se torna comum, uma vez que os funcionários desejam obter melhores resultados financeiros.

A política de encareiramento dos níveis de supervisão e gerência na Ambev impulsiona os supervisores a deixarem a rotina de trabalho com os operadores e motivar o grupo a atingir as metas estabelecidas. Nas avaliações dos supervisores os resultados da equipe que comandam são levados em conta. Além disso, a Empresa não incentiva a permanência de gerentes e supervisores por muito tempo em uma mesma função, o que faz com que esses não sintam receio de deixar o controle do processo na mão dos operadores.

A Michelin também apresenta alguns aspectos que podem ser considerados limitantes ou indutivos para o desenvolvimento dos grupos autogerenciáveis. Uma característica interessante é a tentativa de modificar sua cultura organizacional a partir da implantação dos grupos. Parte-se do princípio de que os bons resultados do trabalho em grupo serão o impulso para uma mudança no modelo organizacional da Empresa. No entanto, ela não tem intenção de modificar sistemas essenciais ao desenvolvimento dos grupos, como o sistema de remuneração. Se essas modificações não ocorrerem, é possível que a organização não desfrute dos reais benefícios que a o trabalho em grupos autogerenciáveis pode lhe proporcionar, o que pode acarretar descrédito para com o modelo por parte não somente dos operários, mas em todos os níveis da Empresa.

Na Michelin, a inclusão de antigos líderes pode limitar o desenvolvimento do grupo, pois, em alguns setores, esses líderes têm resistido à proposta de dividir as responsabilidades com os membros do grupo. Além do receio de perder a posição que exerciam, os antigos líderes também possuem salários diferenciados dos demais, o que pode causar descontentamento dentro do grupo. Outro fator que pode dificultar a condução do processo é a falta de um mecanismo que relacione o desenvolvimento do grupo às condições que os chefes de setor oferecem para isso.

O perfil da alta gerência parece influenciar a decisão de adotar o trabalho em grupos autogerenciáveis. Na Michelin, a adoção do trabalho em grupo foi fortemente influenciada pelo diretor da fábrica, que acreditava que valorizar a capacidade de julgamento dos trabalhadores pode trazer bons resultados para a organização. Por outro lado, a condução do processo de mudança por uma equipe formada apenas por pessoas ligadas à produção pode indicar a falta de prioridade ou comprometimento da alta direção na adoção do novo modelo.

A despeito das especificidades, é possível distinguir aspectos comuns nos dois modelos. Conquanto as empresas tenham adotado diferentes denominações, os modelos apresentam muitas similaridades: autonomia restrita e aumento da responsabilidade, que permitem obter bons resultados em curto espaço de tempo, principalmente no que diz respeito ao fluxo de informações e a motivação dos trabalhadores. Essas mudanças fizeram os trabalhadores mostrarem-se motivados, em um curto espaço de tempo de implantação. A distinção entre os modelos pode ser percebida na estrutura organizacional e nos sistemas que podem dar sustentação aos grupos como: remuneração, política de encareiramento, sistema de informação e indicadores de desempenho dos grupos.

Acredita-se que o desenvolvimento dos grupos autogerenciáveis esteja relacionado aos modelos organizacionais que os suportam. Assim sendo, as empresas necessitam repensar suas formas de organização fabril para que possam obter os reais benefícios que os grupos podem proporcionar. Dessa forma, a mudança será maior ou menor dependendo da trajetória da organização. Surge, então, a questão: as empresas devem primeiramente adotar o trabalho em grupos e só a partir da demanda desses grupos promover mudanças estruturais? Ou, primeiramente, desenvolver mecanismos que apóiam o trabalho em grupos para só então implantá-los? Nas empresas analisadas, vemos os dois casos. A Ambev já possuía uma estrutura compatível com o trabalho em grupos autogerenciáveis. Em contrapartida, a Michelin não possuía um modelo organizacional compatível. Quanto à resposta para esta questão parece não haver regras fixas, a implantação mostra-se possível nos dois casos.